



Aalborg Universitet

**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

## **Visionsoplæg. Vandets Hus**

Gjerding, Allan Næs

*Publication date:*  
2019

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*  
Gjerding, A. N. (2019). *Visionsoplæg. Vandets Hus*.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

### Vandets Hus



Etableringen af Vandets Hus har både et konsoliderende og et skabende perspektiv.

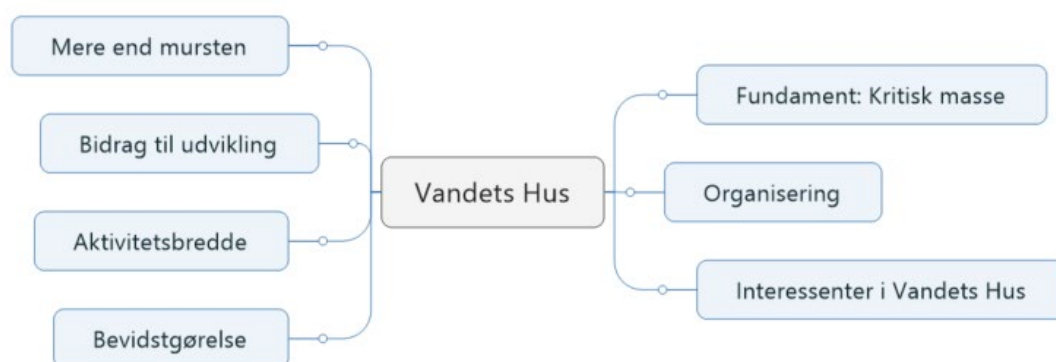
Det *konsoliderende* perspektiv handler om at samle myndighedsfunktioner i en fysisk ramme, der tillader tæt samarbejde med viden- og rådgivningsmiljøer, og som rummer aktiviteter, der fremmer civilsamfundets forståelse af vandets cirkulation og den hertil knyttede by-hydraulik.

Det *skabende* perspektiv handler om at udvikle en platform for relationsdannelse, hvor der gennem projektbaserede samarbejder og partnerskaber udvikles ny viden, nye metoder, ny teknologi og nye samarbejdsmodeller, som åbner markeder, styrker uddannelse og rekruttering, bidrager til byens og regionens udvikling og rækker ud efter det internationale samfund.

Den fysiske ramme er vigtig for at skabe kritisk masse og identifikation i Vandets Hus, men Vandets Hus er derudover en virtuel realitet, der består i kraft af de relationer og projekter, som binder de involverede aktører sammen. Vandets Hus er en mekanisme for samarbejde, der udvikler eksisterende relationer, skaber nye relationer og bringer flere virksomheder i kontakt med miljøer inden for rådgivning, forskning og udvikling.

## Sammenfatning

Dette oplæg sammenfatter indtrykkene fra samtaler, som jeg har haft med de femten medlemmer i Rådet for Vandets Hus. Det har været spændende samtaler, der har været langt omkring, og som har vist gennemgående temaer, der kan blive omdrejningspunkter i Rådets arbejde. En sammenfatning af samtalerne i nogle få overordnede temaer yder naturligvis ikke samtalerne indhold og forløb fuld retfærdighed, men kan tjene som ankerpunkter for Rådets drøftelser. De gennemgående temaer er vist i nedenstående mindmap, der samtidig viser dispositionen for dette oplæg.



I løbet af samtalerne har mine samtalepartnere sat ord på, hvad de tænker om Vandets Hus, og nogle af disse ord er gået igen i et sådant omfang, at de nærmest kan fungere som nøglebegreber, der i fællesskab karakteriserer gennemgående tanker blandt medlemmerne af Rådet. Nøglebegreberne er samlet på forsiden i en wordle, hvor størrelsen af de enkelte ord viser, hvor hyppigt de optræder i samtalerne.<sup>1</sup>

De følgende fire sider gengiver i bullits hovedpointer for hvert enkelt tema. På de efterfølgende ti sider er der for hvert enkelt tema en mere uddybet gennemgang af, hvad referaterne fra interviewene viser. Det afsluttende appendiks redegør for, hvordan interviewene er gennemført og bearbejdet.

<sup>1</sup> En wordle konstrueres ud fra en tekst, hvor det program, der skaber wordlen, tæller forekomsten af de enkelte ord og afbilder dem sådan, at størrelsen af ordet viser, hvor hyppigt ordet forekommer. Store ord forekommer således hyppigere end små. I dette tilfælde er wordlen konstrueret ud fra referatnoterne fra de enkelte samtaler. Referatnoterne er gennemgået med henblik på at identificere hyppigt forekommende karakteristikker af Vandets Hus. Gennemgangen har vist, at femogtyve karakteristikker er særligt gennemgående. Disse femogtyve karakteristikker er samlet i en tekst, hvor ordet optræder det antal gange, hvori de kan genfindes i referatnoterne. Det betyder, at de i alt sytten sider referatnoter er koncentreret i en halv sides karakteristikker på baggrund af hvilke wordlen er konstrueret. I programmet fordeles ordene tilfældigt, når man konstruerer et wordle-billede, og i dette tilfælde er wordlen derfor konstrueret seks gange, indtil der fremkom en wordle, som svarer til min kvalitative vurdering af de gennemgående tyngdepunkter i samtalerne.

## Mere end mursten

- Vandets Hus er en fysisk identitet, som aktørerne kan identificere sig med, men det er også et begreb, som man kan referere til, så andre ved, hvad vi taler om.
- Vandets Hus er en platform for samarbejde, hvor indholdet skal fastlægges, før der træffes beslutning om det fysiske udtryk.
- Arbejdet i Rådet for Vandets Hus vil sætte en standard for, hvordan man opnår balance mellem fælles interesser og naturlige egeninteresser.
- Vandets Hus skal være et eksempel på, hvordan man designer partnerskaber i det 21. århundrede.
- Der er mange ideer om, hvad Vandets Hus skal bidrage til, herunder
  - FN's verdensmål
  - Udvikling af den vandteknologiske værdikæde
  - Udvikling, forskning, rekruttering og uddannelse
  - Byudvikling
- Derfor skal aktørerne bag Vandets Hus overveje
  - hvordan arbejdet med Vandets Hus påvirker deres strategiske dagsordener,
  - spiller sammen med andre nationale aktiviteter og dagsordener,
  - bidrager til at udvikle kompetenceniveauet og slagkraften i samarbejdet.
- Fordi ideerne omkring Vandet Hus er mange, bør arbejdet starte fokuseret ud, så der etableres en retning. Fokus må være på det vandteknologiske område.

## Bidrag til udvikling

- Vandets Hus skal stimulere yderligere samarbejde på tværs af den offentlige og private sektor, herunder understøtte en eksport af den danske måde at drive vandsektoren på.
- Vandets Hus skal være rammebetingelse for erhvervsudvikling. Det betyder, at Vandets Hus
  - rummer aktiviteter, der kan fungere som demonstrationsprojekter, referencer, markedsfremstød eller konkrete indgange til nye markeder,
  - understøtter samarbejdsrelationer, der kan tiltrække attraktive samarbejdspartnere nationalt og internationalt,
  - er et et sted, hvor man kan opsøge ekspertise og relationer, kan trække opgaver ind samt bruge som platform for virksomhedsopbygning og vækst, f.eks. via adgang til risikovillig kapital.
- Vandets Hus skal bidrage til byudviklingen ved arkitektonisk at berige fjordsiden.
- Vandets Hus skal spille en særlig rolle for at skabe større bevidsthed i befolkningen om, at vand er den primære ressource for vores eksistens.

- For at forene de mange forskellige incitamenter hos aktørerne i og omkring Vandets Hus skal husets grundlæggende filosofi være, at aktiviteter skal skabe et positivt sum spil frem for et nulsum spil.
- Aktørerne i og omkring Vandets Hus skal overveje, hvordan incitamentet for at deltage i huset bevares ud over den første nyhedsværdi. Her er det vigtigt, at aktiviteterne i huset
  - kaster synlige og effektfulde successer af sig,
  - demonstrerer åbninger til det internationale samfund.

## Aktivitetsbredde

- Vandets Hus skal være et innovationsmiljø, der bringer aktørerne tættere sammen og afspejler, at snitfladerne mellem det offentlige og det private langsomt forsvinder.
- Indholdet i samarbejdet bestemmes af, hvem der byder ind med ideer, løsninger, projekter og kapital.
- For at sætte retning på Vandets Hus skal der fokuseres på seks typer af aktiviteter:
  - Samling af funktioner i Aalborg Forsyning, der styrker forsyningens evne som udviklings- og samarbejdspartner.
  - Projekter, der samler en flerhed af aktører omkring aktuelle drifts- og udviklingsopgaver i forsyningen. Projekterne samler aktører på tværs af værdikæden, så markedet så at sige er til stede i huset. Det skaber en mere direkte interaktion, som styrker markedets rolle som platform for udvikling af løsninger og koncepter, der kan overføres til andre markeder.
  - Satsninger etableret i forlængelse af eller parallelt med eksisterende projekter, der demonstrerer, at samarbejde i eller omkring Vandets Hus resulterer i gennemslagskraft på udenlandske markeder.
  - Forsknings- og udviklingsprojekter, der direkte involverer studerende, som derved kan bidrage til at udvikle Vandets Hus som platform for samarbejde og samtidig udvikle relationer til en flerhed af aktører.
  - En platform for afprøvning og finansiering af ideer og forretningsplaner, der kan rumme iværksættere og spin-offs fra studenterprojekter. Platformen tilbyder risikovillig kapital, mentorordning og innovationsrum med struktureret proces for kreativ tænkning.
  - Et oplevelses- og besøgscenter, der rummer demonstrations- og formidlingsfaciliteter, herunder interaktive udstillinger der fremmer bevidstheden om vands rolle og FN's klimamål.
- Væsentlige dele af de forskellige aktiviteter vil foregå uden for den fysiske ramme.
- Fællesnævneren for aktiviteterne skal være, at de skaber viden og værdi, der kan komme en flerhed af aktører til gode.

## Bevidstgørelse

- Vandets Hus skal bidrage til større bevidsthed om vands rolle som livsvigtig ressource, herunder hvordan man som borger spiller en positiv rolle i kredsløbet.
- Vandets Hus skal på sigt endvidere bidrage til større bevidsthed om FN's verdensmål, herunder med fokus på bæredygtighed og cirkulær økonomi.
- Vandets Hus skal derfor være et oplevelses- og læringssted, hvor borgere konkret kan opleve by-hydraulikken. Det er vigtigt, at videnformidlingen har en konkret form, og at aktiviteter i Vandets Hus kombineres med aktiviteter på andre lokaliteter i byen.
  - Der etableres et oplevelses- og besøgscenter, der rummer demonstrations- og formidlingsfaciliteter, herunder interaktive udstillinger.

## Fundament: Kritisk masse

- Finansiering af Vandets Hus kan næppe sikres gennem kommunale midler alene, herunder Aalborg Forsynings ønske om at konsolidere sig gennem samling af aktiviteter.
- Det bør overvejes, hvordan pensionsmidler, fonde eller andre private aktører kan engageres i Vandets Hus, f.eks. gennem en OPP model.
  - En OPP model er også i overensstemmelse med ideen om, at Vandets Hus skal stimulere til flere OPP samarbejder, men omvendt er erfaringerne med OPP ikke nødvendigvis gode.
- En mulighed er, at ejerskabet overgives til NOVI. Dette vil være i overensstemmelse med, at Vandets Hus skal være et innovationsmiljø.
  - Etablering af et oplevelses- og besøgscenter falder delvist uden for et NOVI-drevet koncept, men kan finansieres gennem en kombination af kommunale midler og fondsmidler, eventuelt med bidrag fra private aktører bag udviklingen af Stigsborg, idet centeret alt andet lige vil forøge værdien af området.

## Organisering

- Organiseringen af Vandets Hus skal bygge bro over en administrativ målsætning og en udviklingsmæssig målsætning.
  - Den administrative målsætning handler om hensynet til konsolidering og vækst i Aalborg Forsyning.
  - Den udviklingsmæssige målsætning handler om at etablere en platform for tættere interaktion mellem aktørerne.
- Organiseringen skal balancere to hensyn:

- Hensynet til armslængdeprincippet, som kan udfordres af en meget tæt interaktion mellem myndigheder og private aktører.
- Hensynet til fordele og ulemper ved samlokalisering. Når eksterne aktører deltager i samlokalisering i Vandets Hus mister de fordele ved at være samlokaliseret i eget hus. Forsøget på at skabe et mere intensivt samarbejde gennem samlokalisering i Vandets Hus kan derfor resultere i, at rådgivere og universitetsmiljøer bliver mindre attraktive samarbejdspartnere.
- Organiseringen i Vandets Hus bør udvikle sig som en læreproces, hvor huset er organiseret som en kombination af et kontorfællesskab og projektfællesskaber i form af midlertidige organisationer.
  - Forsyningens medarbejdere kommer derfor til at spille en væsentlig rolle som kulturbærere for Vandets Hus, fordi de er husets mest permanente indslag. Det er derfor en vigtig ledelsesmæssig udfordring for Aalborg Forsyning, at forsyningsmedarbejderne udvikler ejerskab til Vandets Hus.

### Interessenter i Vandets Hus

- Rådet for Vandets Hus repræsenterer ganske godt den kreds af interessenter, der kan være relevant for en eventuel beslutning om at etablere huset.
  - Med den accelererede proces, der er lagt op for Rådets arbejde, er det vigtigt, at kredsen ikke bliver for stor eller bred.
  - Vigtige aktører, der kunne have betydning for Rådets arbejde, er Krüger, Grundfos, Hydro-X og Dansk Miljøteknologi. De kunne eventuelt inddrages i en baggrundsgruppe.
  - Vigtige udenlandske aktører er Veolia, EurEau, IWA, forskellige teknologi-leverandører og forskningsmiljøer. De vil dog næppe engagere sig i arbejdet, før de ser aktiviteter af betydning og interesse i Vandets Hus.
- Processen er for tidsmæssig stram til at inddrage forbrugersynsvinklen og NGO'ere. De kan tilknyttes arbejdet efter Rådets proces. Hvad angår forbrugersynsvinklen, kunne det omfatte de store boligselskaber.
- Indhold og rammer for Vandets Hus er på nuværende tidspunkt for lidt konkrete til, at der kan komme konstruktive bidrag frem gennem borgerinddragelse. Borgerinddragelse bør gennemføres på et senere tidspunkt, f.eks. gennem idéklinikker.
- Efter Rådets arbejde bør platformen for samarbejde foldes ud, så Vandets Hus omfatter et bredt nordjysk samarbejde og koordinering med nationale aktiviteter.

## Mere end mursten

Vandets Hus er både en idé og en proces. Det har længe været diskuteret, hvordan man kunne samle kræfterne omkring udvikling, forskning og uddannelse i og omkring vand både i Aalborg og i Nordjylland, og etableringen af Rådet for Vandets Hus er derfor den foreløbige kulmination på en proces, der peger fremad mod en ny fælles udvikling. Denne udvikling skal have en fysisk identitet, som de involverede aktører og omverdenen kan identificere sig med, men Vandets Hus vil ikke blot være en bygning, men også et begreb, som aktørerne kan referere til sådan, at andre ved, hvad der tales om, og kan spejle sig i det.

Det vigtigste ved Vandets Hus er, at det skal fungere som en platform for samarbejde og udviklingen af fælles mindset for udviklingsaktiviteter og relationsdannelse. Beslutningen om Vandet Hus er derfor en beslutning om at etablere nye og udvikle eksisterende samarbejdsrelationer mere, end det er en beslutning om at etablere et fysisk hus. Kan der ikke i udgangspunktet etableres en beslutning om samarbejdets vigtighed, bør Vandets Hus enten ikke etableres eller blot etableres som en fysisk ramme for samling af administrative funktioner i Aalborg.

Det er derfor afgørende, at indholdet i Vandets Hus lægges fast, før der træffes beslutninger om rammerne. Her spiller Rådet for Vandets Hus en afgørende rolle, fordi Rådet ikke blot bliver et forum for udveksling og udvikling af ideer, men også en prøve på, om der kan etableres et samarbejde på tværs af sektorer og interesser. Arbejdet i Rådet kommer til at sætte en standard for, hvordan man opnår en balance mellem fælles interesser og naturlige egeninteresser. I dette arbejde skal der skabes en ånd, der skal gå igen i Vandets Hus, nemlig at den største værdiskabelse kommer ud af partnerskaber, fordi partnerskaber giver de bedste løsninger på store udfordringer. Her skal Vandets Hus være et eksempel på, hvordan man designer partnerskaber i det 21. århundrede.

De store udfordringer, som Vandets Hus kan bidrage til at løfte, er i udgangspunktet ganske mange.

For det *første* er der spørgsmålet om, hvordan vi som samfund og som offentlige, private og mellemzone<sup>2</sup> aktører håndterer FN's verdensmål. Verdensmålene er ved at udvikle sig til væsentlige drivere for økonomisk, social og politisk aktivitet, ikke kun fordi de er oppe i tiden, men også fordi de afspejler påtrængende realiteter. Her bør samarbejdet om og i Vandets Hus fungere som et eksemplarisk projekt, der anviser muligheder og løsninger, som kan have interesse andre steder i Danmark og internationalt, herunder også på udenlandske markeder og i forhold til international forskning og uddannelse.

For det *andet* er der spørgsmålet om, hvordan vi understøtter og accelererer udviklingen inden for den lokale del af branchen og værdikæden. Her bør samarbejdet i og omkring Vandets Hus

---

<sup>2</sup> Ved "mellemzone aktører" forstås aktører, der er en blanding af offentligt og privat engagement.



bidrage til at samle aktørerne, så der bliver større sandsynlighed for, at udviklingsaktiviteter koncentrerer sig i Aalborg og Nordjylland, især inden for rådgivning, forskning og uddannelse. Aktiviteterne skal bidrage til at sikre uddannelse og rekruttering af arbejdskraft samt åbne op for finansieringskilder, der kan støtte nye aktiviteter, både inden for rådgivning, forskning og uddannelse. Det skal endvidere sikres, at der i og omkring Vandets Hus foregår aktiviteter, som bidrager til at øge konkurrenceevnen blandt husets aktører.

For det *tredje* er der spørgsmålet om, hvordan Vandets Hus kan indgå i den aalborgensiske byudvikling. Her bør samarbejdet i og omkring Vandets Hus fokusere på, hvordan Vandets Hus kan bidrage til at gøre Fjorden mere nærværende for byens borgere, blandt andet ved at åbne adgang fra by til vand og løfte den eksisterende arkitektur langs Fjorden. Vandets Hus skal være et bidrag til byudvikling nord for Fjorden, som er med til at bygge bro over Fjorden.

Bidraget fra Vandets Hus til håndteringen af disse udfordringer vil påvirke det strategiske fokus hos en række af de aktører, der skal involveres i og omkring huset. De kommunale aktørers fokus på forsyningsaktiviteter vil blive påvirket, så verdensmål, innovation og samarbejde på tværs af sektorer kommer til at spille en større rolle. Aktører inden for rådgivningsbranchen vil få en større interesse i at lokalisere udviklingsaktiviteter i Aalborg og Nordjylland. Både rådgivere og andre private aktører i værdikæden vil i stigende grad kunne se involvering i Vandets Hus som en åbning mod nye markeder, blandt andet i kraft af referencer og kompetenceudvikling. Uddannelsessektoren vil kunne se Vandets Hus som en platform for mere praksisnær uddannelse og tættere samarbejde med offentlige og private virksomheder.

Det er vigtigt, at Vandets Hus ikke lukker sig om sig selv. Der er mange organisationer, tænketanke, råd og initiativer på tværs af Danmark, der knytter an til bæredygtighed, ressourceanvendelse, erhvervsudvikling og byudvikling, og der er en tendens til, at der nationalt opbygges parallelle aktiviteter. Vandets Hus bør tænkes, så der i størst muligt omfang udvikles synergi med allerede eksisterende aktiviteter. Derved vil Vandets Hus også kunne påvirke den nationale dagsorden for de aktiviteter, som huset engagerer sig i. Ved at samle aktiviteter og aktører omkring samspillet mellem produktion, udvikling, forskning og uddannelse vil Aalborg og Nordjylland kunne opbygge kompetencer og kritisk masse på niveau med eksisterende samarbejder, der i dag har væsentlig påvirkning af nationale og internationale tendenser og dagsordener.

På sigt kan man forestille sig, at samarbejdet i og omkring Vandets Hus engagerer sig i temaer, som rækker ud over fokus på vand. Den grundlæggende idé for Vandets Hus kunne være, at huset skal bidrage til bæredygtighed i en bredere forstand, og at andre erhvervsområder som eksempelvis det maritime kunne spille centrale roller. Men for at samle en stærk koalition omkring Vandets Hus er det nødvendigt at starte fokuseret ud, hvilket indebærer, at Vandets Hus skal fokusere på vandteknologi og viden herom.

## Bidrag til udvikling

Vandets Hus skal bidrage til udvikling på en lang række områder.

For det *første* skal Vandets Hus danne rammen om et tættere samarbejde på tværs af den offentlige og private sektor. Aalborg har god erfaring med et tæt samarbejde på tværs af sektorer på vandområdet, og der er gode muligheder for at udvikle samarbejdet yderligere, fordi der er tale om et solidt og stabilt takstreguleret marked, hvor kvalitet i løsninger ikke nødvendigvis tilsidesættes af prisen på de efterspurgte løsninger. Det skaber grobund for, at konkurrenter ikke nødvendigvis behøver at frygte hinanden, men i stedet kan fokusere på at spille hinanden stærke på tværs af hele værdikæden. En væsentlig forudsætning for denne markedsdynamik er, at efterspørgselssiden er præget af naturlige monopoler, som kan iscenesætte samarbejde og udviklingsaktiviteter. Demonstration af den danske model for dette samarbejde kan være med til at åbne udenlandske markeder, ikke alene gennem systemeksport og overførsel af viden, men også som reference for legitimiteten hos danske aktører på markedet.

For det *andet* skal Vandets Hus være rammebetingelse for erhvervsudviklingen. Huset skal være et sted, der demonstrerer, hvad den offentlige og private sektor i samarbejde kan præstere inden for vandområdet, og som private og offentlige aktører kan bruge som udstillingsvindue, både nationalt og internationalt. Der skal i og omkring huset være aktiviteter, der kan fungere som demonstrationsprojekter, referencer, markedsfremstød eller konkrete projekter, der kan åbne markeder. Huset skal understøtte samarbejdsrelationer, der styrker udvikling, forskning og uddannelse på en måde, så aktørerne i og omkring Vandets Hus kan tiltrække attraktive samarbejdspartnere nationalt og internationalt. Huset skal også kunne fungere som et sted, hvor man kan opsøge ekspertise og relationer, trække opgaver ind og anvende som platform for virksomhedsopbygning og vækst, f.eks. gennem adgang til risikovillig kapital.

For det *trede* skal Vandets Hus understøtte rekruttering og uddannelse af arbejdskraft. Aktiviteter i og omkring huset skal have et synligt udviklingspotentiale, der gør det mere attraktivt for medarbejdere inden for vandsektoren at etablere sig i Aalborg og Nordjylland, herunder både nyuddannede og erfarne medarbejdere fra ind- og udland. Aktiviteterne skal også spille sammen med uddannelsessektoren, så der skabes praksisnære og åbenlyse uddannelsesveje. Det gælder ikke blot for ingeniørområdet og de administrative uddannelser, men også for håndværksuddannelser, eksempelvis ved, at der gennemføres aktiviteter sammen med folkeskolen, så der kan skabes en pipeline til håndværksmæssige uddannelser, der i dag er præget af lav søgning. Huset skal i denne forbindelse også gøre det lettere for private og offentlige aktører at skabe en indgang til uddannelsesmiljøerne.

For det *fjerde* skal Vandets Hus bidrage til byudviklingen. Huset skal være et sted, der åbner Stigsborg Brygge mod Fjorden, og som bygger bro mellem de to sider af Fjorden. Vandets Hus

skal være et bidrag til den arkitektoniske oplevelse af fjordsiden, som supplerer de andre oplevelsesorienterede arkitektoniske bidrag (Musikkens Hus, Nordkraft, Spritten) uden at kopiere dem. Vandets Hus vil på denne måde også kunne være en anledning til, at der kan skabes en bredere dialog omkring udviklingen af Aalborgs midte og Stigsborg Brygge.

For det *femte* skal Vandets Hus spille en særlig rolle i forhold til at skabe større bevidsthed i befolkningen om, at vand er den primære ressource for vores eksistens. Vandets Hus skal kunne sandsynliggøre hele processen omkring fremskaffelse og bortskaffelse af vand, herunder også, hvordan vi sikrer rent vand, beskytter vandkvaliteten og forebygger klimaskabte oversvømmelser. Vandets Hus skal også bidrage til befolkningens forståelse af livet i Fjorden, f.eks. ved at give borgere digital adgang til oplevelser af liv og forhold under vandoverfladen forskellige steder i Fjorden. Vandets Hus bør således kunne fungere som et formidlingscenter for interesserede borgere, herunder også skoleelever og uddannelsessøgende.

For at kunne bidrage til udviklingsønskerne er det nødvendigt, at der i samarbejdet i og omkring Vandets Hus er en åbenhed om, at de forskellige aktører har forskellige incitamenter for at engagere sig i huset. Selv om der kan udvikles et fælles mindset for aktiviteter i og omkring Vandets Hus, vil der næppe kunne udvikles en fællesnævner, der favner alle incitamenter hos de forskellige aktører. Der må derfor være fokus på, hvordan aktiviteter bidrager til et positivt sumspil frem for et nulsum spil. Her vil det spille en rolle, at fundraising ofte er nemmere, når der er en stærk samarbejdskreds bag aktiviteterne.

Det vil også være nødvendigt at overveje, hvordan incitamenter til at deltage i Vandets Hus vedligeholdes ud over den første nyhedsværdi ved huset. Her er det vigtigt, at samarbejdet i og omkring huset kaster synlige og effektfulde successer af sig, både hvad angår værdiskabelse, udvikling af nye forretningsmodeller, viden og metoder, nye relationer og netværk samt potentialer for teknologi- og markedsudvikling. Det vil her kunne være vigtigt at demonstrere, at der som følge af aktiviteterne i og omkring Vandets Hus er skabt åbninger til det internationale samfund, blandt andet i form af internationale projekter og alliancer med tilsvarende udenlandske miljøer.

## Aktivitetsbredde

Vandets Hus vil komme til at fungere som et innovationsmiljø, hvor det er afgørende, at huset tilbyder noget nyt i forhold til de innovationsskabende relationer, der i forvejen findes inden for sektoren. Vandets Hus skal derfor kunne skabe en platform, hvor det er lettere for aktørerne at komme i kontakt med hinanden, hvor man er tættere på de problemer, der skal løses, og hvor det er både muligt og ønskeligt at sparke nye ideer ind til trykprøvning. Samarbejdet skal afspejle, at snitfladerne mellem den offentlige og private sektor langsomt forsvinder.

Indholdet i samarbejdet kan ikke fastlægges på forhånd, men bestemmes af, hvem der byder ind med ideer, løsninger, projekter og kapital. Bredden i aktiviteterne kan i udgangspunktet blive meget stor, fordi Vandets Hus forventes at skulle bidrage til mange forskellige typer af udvikling, herunder tættere samarbejde på tværs af den offentlige og private sektor, bedre rammebetingelser for erhvervsudvikling, styrket rekruttering og uddannelse af arbejdskraft, forbedring af det fysiske byrum og bevidstgørelse af befolkningen om bæredygtighed og vands betydning som ressourcegrundlag. For at sikre en sammenhæng i og retning for aktiviteterne er det nødvendigt at sikre konsensus om hvilke aktiviteter, det indledningsvist er mest meningsfyldt at etablere.

Nedenfor foreslås seks typer af aktiviteter. Aktiviteterne er ikke nødvendigvis fremkommet i konkret form under samtalerne, men er mit forsøg på at skabe en ramme omkring forskellige ideer, der er dukket op under samtalerne.

For det *første* skal Vandets Hus løse en logistisk og økonomisk udfordring for Aalborg Forsyning ved at blive den fysiske ramme for en samling af aktiviteter. Det vil skabe en nærhed mellem forskellige dele af Aalborg Forsyning, som styrker forsyningens evne til at være udviklings- og samarbejdspartner for andre aktører i og omkring Vandets Hus. Forsyningens evne som udviklings- og samarbejdspartner er en afgørende betingelse for Vandets Hus, fordi den værdiskabelse, som mange af aktørerne i og omkring huset kan bidrage med, ofte vil knytte sig til aktørernes samarbejde med forsyningen.

For det *andet* skal der med Aalborg Forsyning som driver etableres projekter i Vandets Hus, der samler en flerhed af aktører fra værdikæden. Projekterne skal være projekter, som løser aktuelle drifts- og udviklingsopgaver hos forsyningen. Effekten af dette set-up vil være, at markedet så at sige er til stede i huset, hvorved man som aktør i værdikæden kan afprøve ideer og løsninger gennem direkte interaktion mellem aktørerne på markedet. Det vil styrke markedets rolle som platform for udvikling af løsninger og koncepter, der kan overføres til andre markeder. Det vil samtidig styrke forsyningens evne som udviklings- og samarbejdspartner, fordi forsyningens medarbejdere får mulighed for at skabe nye relationer til eksterne partnere.

For det *tredje* skal der i forlængelse af eller parallelt med de igangværende projekter etableres en eller flere satsninger, hvor opgaver på udenlandske markeder løses af aktører, der har etableret samarbejde i eller omkring Vandets Hus. Det vil være en demonstration af, at samarbejdet i og omkring huset har et videre perspektiv, og at den danske model for samarbejde inden for sektoren er en platform for internationale aktiviteter.

For det *fjerde* skal der i samarbejde mellem private aktører og Aalborg Universitet etableres forsknings- og udviklingsprojekter, som også kan bidrage til uddannelse af ingeniører inden for sektoren. Bidraget til uddannelse vil ske ved, at de studerende deltager i projekterne på forskellig vis. Dette er allerede en kendt praksis, men det nye vil være, at praksis løftes ind i en ramme,

hvor de studerende er med til at udvikle Vandets Hus som platform for samarbejde samtidig med, at de udvikler relationer til en flerhed af aktører i sektoren.

For det *femte* skal der etableres en platform for afprøvning og finansiering af ideer og forretningsplaner. Platformen skal rumme mulighed for, at man kan få en tværfaglig vurdering af sin idé, rådgivning om ideens gennemførelse samt rammer for afprøvning af ideen, som er understøttet af risikovillig opstartskapital. Denne model, der allerede kendes fra innovationsmiljøerne, skal understøttes af et fysisk set-up, hvor forretningsudviklere kan leje faciliteter efter behov. Der skal knyttes en mentor-ordning til, som også skal kunne håndtere spin-offs fra studenterprojekter. Det fysiske set-up skal suppleres med innovationsrum, hvor både nye forretningsudviklere og medarbejdere hos eksisterende aktører kan præsentere nye ideer og koncepter for hinanden i en struktureret proces for kreativ tænkning.

For det *sjette* skal der etableres et oplevelses- og besøgscenter. Centeret skal give mulighed for, at der kan præsenteres ny viden og nye forskningsresultater, afholdes workshops og besøgs-events, afvikles møder og gennemføres foredrag. Centeret skal rumme interaktive udstillinger, der illustrerer vandets betydning og cirkulation, f.eks. ved hjælp af demonstrationsmodeller af det byggede miljø, vandrensning, fremskaffelse og bortskaffelse af vand samt illustration af de installationer, der hører til, f.eks. ved, at der gennem glas er mulighed for at se de systemer, der er gemt under jordoverfladen. Der skal være adgang til virtuelle oplevelser, f.eks. ved, at der via kameraer transmitteres fra forskellige dele af Fjorden on-demand. Oplevelsescenteret kan knyttes sammen med Stigsborg-områdets rolle som klimaområde, der skal arbejde med FN's verdensmål, f.eks. ved, at der etableres en oplevelsesrute gennem området, som starter og slutter ved Vandets Hus.

Det helt afgørende for Vandets Hus er, at huset opleves som et sted, hvor der foregår aktiviteter. Det er aktiviteterne, der giver huset indhold og skaber en identitet, der også kan genkendes i den fysiske ramme. En særlig udfordring består i at finde en balance mellem aktiviteter i huset og aktiviteter omkring huset. Ikke alle aktiviteter kan organiseres inden for husets fysiske ramme, og i de seks aktiviteter, der er nævnt, vil det i varierende grad give mening, at dele af aktiviteterne udspiller sig andre steder end i det fysiske hus. Det vil give en større dynamik og fleksibilitet, både fordi man kan trække på flere faciliteter og aktører, og fordi det vil passe til de forskellige muligheder og behov, som de forskellige aktører har.

Det kan være svært og ressourcemæssigt udfordrende at designe aktiviteter, som passer til de mange forskellige udviklingshensyn, som Vandets Hus forventes at bidrage til. Derfor må man finde en fællesnævner, som er gennemgående i forhold til udviklingshensynene. En sådan fællesnævner er ønsket om at skabe viden og værdi, der kan komme en flerhed af aktører til gode. Fælles viden- og værdiskabelse vil det være det grundlæggende tilbud fra Vandets Hus, som får eksisterende aktører til at engagere sig, og som kan trække nye aktører til. Det attraktive ved

Vandets Hus styrkes af, at tilbuddet om fælles viden- og værdiskabelse hviler på en platform, der samler virksomheder, forskning og myndigheder under samme tag, både fysisk og virtuelt.

## Bevidstgørelse

Vandets Hus skal bidrage til at skabe større bevidsthed i samfundet om vand som livsvigtig ressource, herunder hvor vand kommer fra, hvordan kvaliteten af vand sikres, hvordan vand bortskaffes, hvilke ressourcer der sættes ind på disse ting, og hvilken rolle man som borger kan spille for at understøtte kredsløbet og økonomisere med ressourcerne. Endvidere skal Vandets Hus bidrage til en større bevidsthed om FN's verdensmål, herunder med særlig fokus på klimamålene.

Det er vigtigt, at disse målsætninger ikke kun formidles som ideer, men også som noget, der er helt konkret. Vandets Hus skal derfor være et oplevelsessted og et læringssted, hvor borgere kan eksperimentere med vand i bred forstand og opleve by-hydraulikken gennem demonstrationsmodeller og interaktive udstillinger. Interaktionen skal række ud over Vandet Hus som fysisk sted og ind i det omliggende område, f.eks. i form af oplevelsesstier og arrangementer, der kæder Vandets Hus sammen med andre fysiske lokaliteter i byen. Læringen finder sted gennem konkrete aktiviteter, men skal også finde sted gennem foredrag, kurser, idé-workshops og diskussioner om verdensmålene.

Vandets Hus skal fungere som et oplevelses- og besøgscenter. Centeret skal give mulighed for, at der kan præsenteres ny viden og nye forskningsresultater, afholdes workshops og besøgs-events, afvikles møder og gennemføres foredrag. Centeret skal rumme interaktive udstillinger, der illustrerer vandets betydning og cirkulation, f.eks. ved hjælp af demonstrationsmodeller af det byggede miljø, vandrensning, fremskaffelse og bortskaffelse af vand samt illustration af de installationer, der hører til, f.eks. ved, at der gennem glas er mulighed for at se de systemer, der er gemt under jordoverfladen. Der skal være adgang til virtuelle oplevelser, f.eks. ved, at der via kameraer transmitteres fra forskellige dele af Fjorden on-demand. Oplevelsescenteret kan knyttes sammen med Stigsborg-områdets rolle som klimaområde, der skal arbejde med FN's verdensmål, f.eks. ved, at der etableres en oplevelsesrute gennem området, som starter og slutter ved Vandets Hus.

I udgangspunktet kan aktiviteterne fokusere på vand som ressource, men det skal overvejes, om der skal anlægges et bredere perspektiv, f.eks. ved også at fokusere på vand som transportvej og på den maritime sektor. På sigt skal bæredygtighed og cirkulær økonomi indtage en mere fremtrædende position i den rolle, som Vandets Hus skal spille i forhold til civilsamfundet.



## Fundament: Kritisk masse

Vandets Hus vil opstå gennem en proces, hvor indholdet i huset manifesterer sig gennem de aktiviteter, som aktører bringer ind i huset. Men i udgangspunktet skal der være et fundament, som disse aktiviteter skal stå på. Det er derfor af afgørende betydning, hvordan der indledningsvist etableres en kritisk masse, som sikrer, at Vandets Hus bliver en realitet.

Etablering af Vandets Hus er tæt relateret til, hvordan Aalborg Forsyning skal vækste og konsolidere sig. En samling af funktioner vil bidrage til konsolidering og effektivitet i forsyningen. Men det er et åbent spørgsmål, om det i sig selv er tilstrækkeligt til at skabe den grundlæggende finansiering.

Både hos rådgiverne og hos universitetet er der ikke umiddelbart hverken mulighed eller interesse for at sikre en basisfinansiering, men selvfølgelig interesse for at gå ind med midler i form af projekter i det omfang, at de finansieres gennem aktørernes rolle som underleverandører eller projektejere. Derfor er det vigtigt at overveje, hvordan man kan trække andre finansieringskilder ind.

En generel mulighed er at løfte ejerskabet væk fra forsyningen. Det kan gøres ved at trække pensionsfondsmidler, fonde eller andre private aktører ind, eksempelvis i en OPP model. Det vil være i overensstemmelse med, at der hos nogle er et ønske om, at Vandets Hus skal fremme OPP samarbejder. Omvendt er der ikke nødvendigvis gode erfaringer med OPP-arrangementer, hvad angår deres evne til at sikre prisbillige løsninger. Siden der er en stærk interesse i, at Vandets Hus skal fungere som et innovationsmiljø med adgang til business angles, der kan understøtte spin-offs og iværksætteri, kunne det være en mulighed at lade huset drive af NOVI, hvor aktørerne, herunder Aalborg Forsyning, lejer sig ind i nødvendigt omfang. Det vil være fordelagtigt ud fra, at forsyningen har et ansvar for at økonomisere med offentlige midler.

Etableringen af et oplevelses- og besøgscenter vil i et vist omfang falde uden for et NOVIdrevet koncept, men kunne så gøres til genstand for et samarbejde, der kombinerer kommunale midler med fondsmidler. Man kan også forestille sig, at de private aktører bag udviklingen af Stigsborg ville være interesserede i at bidrage med finansiering, fordi aktiviteten alt andet lige øger områdets økonomiske værdi.

## Organisering

Vandets Hus skal være et kontorfællesskab for Aalborg Forsyning, men det skal også være en platform, der rækker ud over forsyningens konsoliderings- og vækstbehov, og som fremmer samarbejde på tværs af den offentlige og private sektor samt de forskellige dele af værdikæden. Organiseringen af Vandets Hus skal derfor kunne bygge bro over to forskellige målsætninger:

En administrativ og en udviklingsmæssig. Brobygningen indebærer, at man samler myndigheder og andre private og offentlige aktører under samme tag, fysisk som virtuelt. Det vil skabe en interaktion, hvor administrative medarbejdere og medarbejdere hos andre aktører lærer af hinanden, og hvor armslængdeprincippet i den offentlige administration i en vis grad kan blive udfordret. Det er derfor afgørende, at der etableres en omgangsform, der ikke sår tvivl om, at armslængdeprincippet fungerer, men hvor der stadigvæk er fokus på, at Vandets Hus handler om at skabe viden og værdi i fællesskab.

Samlokaliseringen af aktører er vigtig for at fremme interaktion og sikre, at der kan etableres en samarbejdsplatform, hvor det ikke nødvendigvis er de store aktører, der dominerer. Omvendt står rådgiverne og universitetsmiljøerne med den udfordring, at i det omfang, de samlokaliserer i den fysiske del af Vandets Hus, mister de fordelene ved samlokalisering i eget hus. Organiseringen må derfor finde en balance mellem fordele og ulemper ved samlokalisering. Ulemper handler ikke alene om tab af kompetencer som følge af manglende interaktion, men også om, at aktiviteter, som har betydning for Vandets Hus, men som allerede er etableret i andre miljøer, f.eks. i form af testcentre og laboratorier, ikke nødvendigvis kan flyttes ind i Vandets Hus på en meningsfyldt måde. I det omfang, at rådgivere og universitetsmiljøer mister fordele ved samlokalisering i eget hus, bliver de mindre attraktive som partnere på samarbejdsplatformen i Vandets Hus. Det kan derfor ikke forventes, at rådgivere og universitetsmiljøer lægger arbejdspladser ind i Vandets Hus i større omfang.

Der er her en potentiel konflikt mellem aktørerne i Vandets Hus, idet der hos Aalborg Forsyning eventuelt kan være en forventning om samlokalisering, der overstiger, hvad rådgivere og universitetsmiljøer kan honorere. Omvendt kan forsyningen også gøre sig sårbar ved at trække eksterne aktører for tæt på. Organiseringen kommer derfor til at handle meget om, hvordan aktørerne eksperimenterer sig frem til en balance mellem de forskellige fordele og ulemper ved samlokalisering.

Organiseringen skal derfor aftales på en sådan måde, at der er fleksibelt rum for læring omkring, hvordan relationerne skal udvikle sig. Det kan betyde, at Vandets Hus i udgangspunktet skal operere med to modeller: Et kontorfællesskab, hvor Aalborg Vandforsyning er den dominerende part, men hvor andre aktører optræder inden for rammerne af et NOVI-drevet koncept; og et projektfællesskab, hvor der etableres midlertidige organisationer med et stærkt virtuelt element, som er struktureret efter projektets behov. Dette behov vil være en balance mellem at samlokalisere i Vandets Hus og vedligeholde den interne samlokalisering hos aktørerne.

Platformen for en gradvis organisering vil være, at de fleste af aktørerne i Vandets Hus kender hinanden fra tidligere samarbejde. De vil derfor have en god fornemmelse af, hvordan man finder en balance mellem at interagere i Vandets Hus og interagere omkring Vandets Hus.

I det omfang, at Vandets Hus bliver præget af midlertidige organisationer, vil forsyningens medarbejdere komme til at spille en central rolle som bærere af kulturen i Vandets Hus. Det er



derfor en vigtig ledelsesmæssig udfordring i Aalborg Forsyning, at der udvikles et ejerskab til Vandets Hus blandt forsyningens medarbejdere.

## Interessenter i Vandets Hus

I udgangspunktet repræsenterer Rådet for Vandets Hus ganske godt den kreds af interessenter, der kan være relevant for en eventuel beslutning om at etablere huset. Der er lagt op til en intens og accelereret proces, hvor det er vigtigt, at deltagerkredsen ikke er for stor eller for bred. Man kan dog overveje, om arbejdet kan suppleres med andre aktører, der har stærke kompetencer og erfaringer at byde ind med, f.eks. Krüger, Grundfos, Dansk Miljøteknologi og Hydro-X, eller internationale aktører som f.eks. franske Veolia og de internationale samarbejdsorganer EurEau og IWA. Det er for sent at trække sådanne aktører direkte ind i Rådet nu, men der kan eventuelt etableres en eller flere baggrundsgrupper, der kan supplere Rådets arbejde. Det er dog væsentligt at notere sig, at udenlandske partnere, herunder også teknologi-leverandører og forskningsmiljøer, næppe vil engagere sig, før de ser aktiviteter af betydning og interesse i Vandets Hus.

Forbrugersynsvinklen er ikke umiddelbart repræsenteret i Rådet. En inddragelse af denne synsvinkel vil repræsentere en bottom-up proces, som der ikke er gjort tidsmæssigt plads til i Rådets arbejdsproces. Forbrugersynsvinklen kunne inddrages efter Rådets arbejde, f.eks. ved at de store boligselskaber blev inviteret med ind i det videre arbejde med at definere indhold i Vandets Hus. Denne proces skulle fokusere på, hvordan det omgivende boligmiljø kan inddrages, navnlig med fokus på Stigsborg-området. Tilsvarende kunne NGO'er inddrages.

Borgerinddragelse er heller ikke bygget ind i processen omkring Rådets arbejde. Det vil næppe heller være hensigtsmæssigt, dels fordi processen er for sammenpresset til borgerinddragelse, og dels fordi der stadig er så megen uklarhed omkring, hvad Vandets Hus er, og hvad det skal indeholde, at det vil være svært at opnå konstruktive bidrag gennem borgerinddragelse. Når der er større klarhed omkring Vandets Hus, kan borgere inddrages, dels gennem de klassiske borgerinddragelsesprocesser, dels gennem processer, der afspejler, at Vandets Hus er et innovationsmiljø. Det kan ske gennem idéudviklingsklinikker, der finder sted som organiserede processer eller etableres som en aktivitet, hvor man kan komme direkte ind fra gaden og bidrage.

Det bør overvejes, hvordan Vandets Hus kan foldes ud, så platformen for samarbejde ikke bliver et aalborgensisk fænomen, men omfatter et bredt nordjysk samarbejde og en koordinering med nationale aktiviteter.

## Appendiks: Samtalernes gennemførelse og dokumentation

Samtalerne med medlemmerne af Rådet for Vandets Hus er gennemført i perioden 18. marts – 18. april 2019. Varigheden af samtalerne har varieret fra 24 til 58 minutter med et gennemsnit på 37 minutter. Samtalerne har udfoldet sig meget forskelligt, men har generelt haft en treleddet struktur: (1) Samtale om det enkelte rådsmedlems motivation for at engagere sig i arbejdet med Vandets Hus, herunder hvilke perspektiver og ressourcer rådsmedlemmet bringer ind i arbejdet; (2) samtale omkring temaer af betydning for Vandets Hus med særligt fokus på formål med Vandets Hus, aktiviteter, organisering, interessenter omkring huset og tidshorisonter for etablering af og indhold i huset; (3) en fælles debriefing, der har opsummeret, hvad der skal bringes videre fra samtalen til visionsoplægget.

Tretten af samtalerne er gennemført ansigt-til-ansigt, mens to samtaler er gennemført per telefon. Ansigt-til-ansigt samtalerne er gennemført på rådsmedlemmets arbejdsadresse bortset fra en enkelt samtale, der er gennemført på forskerens arbejdsadresse. Samtalerne er optaget og efterfølgende lagret i en hertil designeret filmappe på Aalborg Universitet. Der er i forbindelse med samtalerne afgivet samtykkeerklæring med udløb 20. december 2019, hvorefter optagelser og notater fra optagelse slettes, med mindre andet aftales. Notater er lagret samme sted som optagelserne.

Forud for samtalerne er der udarbejdet en interviewguide, som følgeforskeren har anvendt som tjekliste og inspirationskilde under samtalerne. Der er ikke lavet transskriberinger fra interviewene, men i stedet udarbejdet et stikordsagtigt referat af hver enkelt samtale. Referaterne er gemt i et samlet, fortløbende dokument, og efterfølgende er stikordene fra det enkelte referat i et særskilt dokument fordelt ud under hvert enkelt af de temaer, der vises ovenfor på s.2. Der er endvidere udarbejdet en tabeloversigt over dato for samtalerne, deres varighed og en registrering af, at referat er udarbejdet. Endelig er der udarbejdet et dokument til brug for konstruktion af wordle (se note 1). Disse dokumenter udgør til sammen 53 sider.

Sekretariatet har forud for det første rådsmøde modtaget en mundtlig briefing om de gennemgående ideer og temaer samt den forventede opbygning af visionsoplægget. Den forventede opbygning er præsenteret i form af et mindmap. Der var på tidspunktet for briefing gennemført tretten af de femten samtaler. Mindmap er efterfølgende lettere modificeret af følgeforskeren uden sekretariatets medvirken.

Alle samtaler er behandlet anonymt, og kun følgeforskeren har haft adgang til optagelserne. Notater, referater og oversigter i forbindelse med bearbejdningen af samtalerne er udarbejdet af følgeforskeren alene og uden medvirken fra andre. Det samme gælder visionsoplægget.

Følgeforskeren takker samtalepartnerne for velvillige, behagelige og interessante samtaler. Ansvar for alle fremstillinger og konklusioner baseret på samtalerne hviler alene på følgeforskeren.